

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Dosen

Rivai (2004: 309) mendefinisikan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Berdasarkan definisi tersebut, kinerja dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Simanjuntak (2005: 1) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Sudarmayanti (1996: 144) mengartikan kinerja (individu) adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kata unjuk kerja menggambarkan bahwa kinerja individu dapat dilihat dari semangat atau keseriusan individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah kegiatan seseorang dosen melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kinerja dosen dapat dilihat dari semangatnya dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi yang dibebankan kepadanya.

Prawirosentono (1999: 2) memberikan batasan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

Sedangkan *Rogers* dalam *Mahmudi* (2007: 6) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategic organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawabannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Keberhasilan suatu kinerja individu dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal (dari dalam) maupun eksternal (dari luar). *Natapriatna* (2001: 16) mengutip pendapat *Lower* yang memberikan gambaran lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai berikut: (1) harga diri. (*self esteem*), (2) pengalaman masa lampau (*past experience*), (3) situasi aktual (*actual situation*), (4) kepribadian individu (*personality*), (5) hubungan dengan yang lain (*communications from other*).

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen dapat dipengaruhi oleh lima factor yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Harga diri. (*self esteem*), sering menjadi motivasi dosen dalam mencapai sukses di program studi ia mengabdikan. Dosen akan merasa harga dirinya jatuh manakala tidak

mempunyai prestasi yang spektakuler selama mengabdikan pada suatu program studi tertentu.

- b. Pengalaman masa lampau (*past experience*), sering menjadi tolok ukur seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya. Pengalaman tersebut berupa pengalaman selama ia dipimpin oleh ketua program studi lain, maupun pengalaman ia memimpin di suatu program studi atau pengalaman ia memimpin organisasi lain.
- c. Situasi aktual (*actual situation*). Kondisi di sebuah program studi sering mempengaruhi kebijakan dan kinerja dosen. Dimana dosen harus menyesuaikan diri dengan kondisi yang terjadi saat itu.
- d. Kepribadian individu (*personality*), seringkali kinerja dosen dipengaruhi oleh faktor kepribadiannya. Jarang sekali mereka dapat melepaskan diri dari karakter dan pembawaan yang ada pada dirinya.
- e. Hubungan dengan yang lain (*communications from other*). Komunikasi antar warga kampus sering berpengaruh terhadap kinerja dosen. Mengingat kinerja dosen sangat tergantung dari kinerja dosen lain dan karyawan serta *stake holder* yang ada. Dosen yang mampu menjalin komunikasi yang baik dengan warga kampus akan mencapai sukses dalam kerjanya dan sebaliknya.

Dessler (1998: 26-28) menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (dosen), yaitu: (1) penilaian dilakukan oleh ketua program studi (pimpinan) terdekat, (2) penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, (3) penilaian dilakukan oleh komisi penilai (BPM), (4) penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai, (5) penilaian dilakukan oleh mahasiswa, dan (6)

penilaian melalui umpan balik. Dalam penelitian ini penilaian kinerja dosen dilakukan oleh dosen itu sendiri.

Madgopes dalam Natapriatna (2001: 18) menyebutkan tujuh indikator kinerja, yaitu: (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) kerja tim, (5) pemecahan masalah, (6) tekanan, dan (7) motivasi. Berdasarkan pendapat tersebut kinerja dosen dapat diukur dari:

- a. Produktivitas yang dihasilkan oleh dosen selama bertugas pada suatu program studi dari waktu ke waktu, dapat dilihat dari banyaknya capaian yang dapat direalisasikan dosen atas program kerja dari program studi yang telah disusun bersama warga kampus.
- b. Kualitas kerja dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selama bertugas pada program studi tertentu.
- c. Banyaknya inisiatif dosen dalam mencari strategi untuk merealisasikan program kerja yang dicanangkan oleh program studi tertentu.
- d. Kerja sama dengan dosen, karyawan dan masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan tujuan program studi.
- e. Keberhasilan dosen dalam setiap kegiatan program studi terutama dalam mencari solusi dalam memecahkan masalah yang dihadapinya selama melaksanakan tugasnya.
- f. Kemampuan dosen dalam mengatasi tekanan dan intervensi dari pihak luar dan atasan,
- g. Kemampuan dosen dalam membangkitkan dan mengelola motivasi yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.

Sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dan atau pegawai swasta (yayasan), kinerja dosen dapat diukur melalui (1) tanggung jawab, (2) prakarsa, (3) ketabahan, (4) kejujuran,

(5) kerja sama, (6) tingkah laku, (7) perencanaan, (8) pengawasan dan pengendalian, (9) pengambilan keputusan dan (10) pembinaan staf. (Martoyo, 1998: 97-98).

Dalam penilaian kinerja perguruan tinggi disebutkan fungsi dosen dalam mendukung kinerja program studi, yaitu: (1) dosen sebagai educator (pendidik), (2) dosen sebagai peneliti, (3) dosen sebagai pengabdian kepada masyarakat, (4) dosen sebagai pembimbing mahasiswa (guidance), (5) dosen sebagai pemimpin (*leader*), (6) dosen sebagai inovator (7) dosen sebagai motivator (Depdiknas; 2007).

Dosen sebagai edukator (pendidik), memiliki kemampuan kegiatan berikut: (1) prestasi sebagai pengajar dan pendidik (untuk 12 SKS persemester), (2) membimbing mahasiswa, (3) menghasilkan buku ajar (4) menghasilkan buku bertaraf ISBN, (5) mengelola kegiatan secara mandiri dan kelompok dosen, (6) mengikuti perkembangan Iptek, (7) memberi contoh mengajar/ bimbingan yang baik.

Dosen sebagai peneliti, harus memiliki kemampuan berikut: (1) menyusun program penelitian secara mandiri dan kelompok, (2) melaksanakan penelitian internal dan eksternal, (3) menghasilkan karya-karya penelitian internal dan eksternal, (4) menghasilkan karya-karya publikasi berskala nasional dan internasional.

Dosen sebagai tenaga pengabdian kepada masyarakat, memiliki kemampuan meliputi: (1) mengelola kegiatan pengabdian kepada masyarakat, (2) menyusun proposal pengabdian kepada masyarakat, baik internal maupun eksternal, (3) melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, (4) menghasilkan karya-karya pengabdian kepada masyarakat.

Dosen sebagai administrator, memiliki kemampuan pengelolaan administrasi meliputi: (1) kegiatan belajar mengajar, (2) penelitian, (3) pengabdian kepada masyarakat,

(4) kegiatan tridarma perguruan tinggi, (5) angka kredit untuk jenjang karier dosen, (6) persuratan.

Dosen sebagai Pemimpin (*Leader*), meliputi: (1) Memiliki kepribadian yang kuat, (2) Memahami kondisi rekan dosen sejawat, karyawan dan mahasiswa dengan baik, (3) Memiliki visi dan memahami misi program studi, (4) Kemampuan mengambil keputusan, (5) Kemampuan berkomunikasi.

Dosen sebagai inovator, meliputi: (1) Kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk kemajuan program studi, (2) Kemampuan melaksanakan pembaharuan di program studi.

Dosen sebagai motivator, meliputi: (1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), (2) Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik), (3) Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja dosen dalam penelitian ini adalah prestasi / hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sebagai wujud tanggung jawabnya terhadap tugas dan kewajibannya yang dibebankanya.

Indikator yang dijadikan parameter kinerja dosen, adalah kemampuan dosen, antara lain: (1) berprestasi sebagai dosen (2) mengembangkan diri sebagai staf akademik, (3) mengikuti perkembangan Ilmu pengetahuan teknologi, (4) menyusun program kerja, (5) mengoptimalkan sumber daya program studi. (6) mengelola administrasi tridarma perguruan tinggi (7) melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi, (8) melaksanakan tugas penunjang lainnya (9) berkepribadian yang kuat, (10) memiliki visi dan memahami misi program studi, (11) mengambil keputusan, (12) menemukan gagasan baru.

B. Kepemimpinan Visioner

Mulyasa, (2005: 108) mengartikan Kepemimpinan sebagai cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Miftah Thoha (2007: 49) Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Davis & Newstrom (1995) kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin (<http://teknikkepemimpinan.blogspot.com/>).

Kreitner & Kinicki (2005: 299) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Garry Yukl (1998:2) menyimpulkan definisi yang mewakili tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah *prilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (share goal)* (Hemhill & Coons, 1957:7)
- b. Kepemimpinan adalah *pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu* (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961:24)
- c. kepemimpinan adalah *pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi* (Stogdill, 1974:411)

- d. kepemimpinan adalah *peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi* (Katz & Kahn, 1978:528)
- e. kepemimpinan adalah *proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan* (Rauch & Behling, 1984:46)
- f. kepemimpinan adalah *sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran* (Jacob & Jacques, 1990:281)
- g. para pemimpin adalah *mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya* (Hosking, 1988:153)
- h. kepemimpinan sebagai sebuah *proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi* (Yukl, 1994:2)

Everard dan Morris (1996: 300) menyatakan bahwa ada tiga komponen penting yang merupakan tanggung jawab seorang pemimpin: (1) mengelola sumber daya manusia (*managing people*), (2) mengelola organisasi (*managing organization*) dan (3) mengelola perubahan (*managing change*). Ketiga tanggung jawab inilah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah agar berhasil dalam memimpin sekolahnya.

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota

perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Diana Kartanegara, 2003).

Seth Kahan (2002), menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Corinne McLaughlin (2001) mendefinisikan pemimpin yang visioner (*Visionary leaders*) adalah mereka yang mampu membangun ‘fajar baru’ (*a new dawn*) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan *boldness*. Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Pandangannya jauh ke depan. Mereka adalah para *social innovator*, agen perubah, memandang sesuatu dengan utuh (*big picture*) dan selalu berfikir strategis.

Seorang pemimpin visioner harus memiliki visi yang jelas dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang visioner dapat dilihat dari visi dalam kepemimpinannya, karena visioner berasal dari kata visi. Yang membedakan antara pemimpin visioner dengan pemimpin yang bukan visioner adalah visinya.

Visi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh aktivitas. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran mental tentang sesuatu yang

ingin dicapai di masa depan. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat (Tap. MPR RI No.VII/MPR/2001 tanggal 9 November 2001).

Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan (Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel, 2002) bahwa "*nothing motivates change more powerfully than a clear vision*". Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar, serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi (Arvan Pradiansyah, <http://www.dunamis.co.id>), karena:

- a. Visi memberikan *sense of direction* yang amat diperlukan untuk menghadapi krisis dan berbagai perubahan.
- b. Visi memberikan fokus. Fokus merupakan faktor kunci daya saing perusahaan untuk menjadi nomor satu di pasar. Karena fokus mengarahkan kita tetap pada bidang keahlian yang kita miliki.
- c. Visi memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi. Ini baru terjadi bila setiap individu menerjemahkan visi tersebut menjadi visi dan nilai pribadi mereka.

- d. Visi memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya. Orang akan menjadi lebih bergairah dan menghayati pekerjaan yang bertujuan jelas

Visi bukan merupakan sekadar rumusan kata-kata indah yang puitis dan enak didengar. Visi juga bukan sekadar hasil olah pengetahuan (*knowledge management*), meski ia mencakup hal itu. Visi tidak mungkin diperoleh dari pelatihan (*training*) sebab pada hakikatnya visi bukan keterampilan. Visi harus berangkat dari hati (*heart*, perenungan, dan proses pembelajaran), yang kemudian diberi "bingkai" oleh akal budi (*ratio*, pengetahuan), dan kemudian direalisasikan lewat tindakan nyata (*will*, keterampilan) demikian ungkap Andrias Harefa.

Oleh karena itu Burt Nanus (1992) menyarankan agar visi organisasi memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Kepantasan (*appropriateness*). Visi organisasi harus cocok dengan "sejarah, budaya dan nilai". Suatu visi harus mempertimbangkan masa lalu dan kondisi saat ini suatu organisasi, dan pada waktu yang bersamaan, menjadi sesuatu yang realistis dan pantas untuk masa depan organisasi.
- b. Idealistis (*idealistic*). Suatu visi harus menyampaikan sesuatu yang penuh harapan dan positif. Suatu visi harus membedakan antara *value-latent* dan mencerminkan "gagasan tinggi". Suatu visi merupakan sesuatu yang produktif dan penting, barangkali bahkan, sesuatu yang adalah sangat penting atau revolusioner.
- c. Terpercaya dan penuh arti (*purposeful dan credible*). Suatu visi harus menjadi sesuatu yang penuh arti pada keberhasilan beberapa tujuan yang masuk akal. Visi harus bersih dan memberi para pengikut dan *affected others* suatu arah yang penuh arti. Apakah visi

dan alur ke perwujudannya merupakan sesuatu yang sah? Apakah visi memberikan fokus benar dan menawarkan suatu masa depan yang lebih baik?

- d. Mendatangkan ilham (*inspirational*). Suatu visi harus memotivasi orang-orang untuk percaya dan bergabung menjadi bagian dari kelompok yang mewujudkan masa depan yang lebih baik (*the making of a better tomorrow*). Visi adalah suatu "pendorong" organisasi yang baru harus memberikan inspirasi terhadap individu dan mendorong mereka untuk terikat secara penuh. Orang-orang harus diberi dorongan dan keinginan guna mewujudkan visi.
- e. Dapat dimengerti (*understandable*). Apakah visi jelas dan dapat dimengerti? Jika visi tersebut rancu terlalu sukar untuk dipahami, visi tersebut merupakan suatu yang hilang dalam pemaknaan awal dan dapat mengantarkan organisasi pada kegagalan. Para pemimpin harus bekerja keras mengkomunikasikan suatu visi yang bisa diraih oleh dirinya, dan juga dapat diraih oleh yang lainnya. Seorang pemimpin harus mengetahui setiap aspek yang berhubungan dengan visi, dan mampu untuk menyampaikan hal tersebut ke yang lainnya.
- f. Unik (*unique*). Tiap organisasi berbeda dalam beberapa cara mengatur kegiatan bisnis. Suatu organisasi bagaimanapun juga memiliki pengecualian dalam sejarahnya, tradisi, aktivitas, dan lain-lain. Suatu visi tidak dapat mengelak untuk mencerminkan keunikan-keunikan ini.
- g. Ambisius (*ambitious*). Visi merupakan pandangan yang terlalu tinggi atau jauh, dan sangat berani, dan sering juga berlawanan dengan hal yang berlaku alamiah. Mereka memerlukan keberanian dan ketabahan. Sering mereka membutuhkan "pengorbanan dan investasi emosional."

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu:

- a. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan “*guidance, encouragement, and motivation*”.
- b. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat “*relate skillfully*” dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
- c. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
- d. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “*ceruk*” untuk mengantisipasi masa depan. *Ceruk* ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

Kepemimpinan visioner dalam penelitian ini lebih difokuskan kepemimpinan pada tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Kepemimpinan visioner dapat dilihat kerangka pergerakan, perubahan, dan waktu. Jelasnya, tindakan Kepemimpinan

visioner berbeda dari *talking* atau *analyzing* hal tersebut, media yang dipergunakan di sini akan menjadi sesuatu yang penting untuk ditulis. Hal ini menjadi penting bagi para pembaca bahwa memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori haruslah menjadi keharusan, karena Kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoretis atau ideologi semata.

Harper (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau "*accelerating*" perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, *agility* dan persepsi.

Antisipasi berarti bahwa Kepemimpinan visioner harus proaktif mengamati lingkungan guna menemukan perubahan yang secara negatif maupun positif mempengaruhi organisasi. Pemimpin harus aktif mendukung pekerja untuk bersiap setiap saat menghadapi perubahan pesat lingkungan, dan untuk mempertahankan pemimpin dan para manajer selalu menaruh perhatian atas hal tersebut. Menjadi "*perceptive, nimble* dan *innovative*" dalam lingkungan yang berubah pesat akan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagai tambahan, praktek menggunakan skenario "*what if*" menguntungkan bagi para pemimpin. Secara rutin, mempertimbangkan dan mendiskusikan kemungkinan seluruh skenario yang mungkin dapat terjadi pada masa depan, menjaga pemimpin visioner untuk memfokuskan dan menyiapkan beragam kemungkinan. Penciptaan rencana-rencana darurat dapat berguna untuk beberapa skenario.

Harper (2001), percaya bahwa *speed* merupakan faktor penting untuk mempertahankan posisi kompetitif, merespon secara kompetitif terhadap kebutuhan pelanggan dan menghemat uang. Para ahli setuju bahwa perdagangan dan bisnis pada hari

ini mencakup sektor jasa juga. Bergerak cepat dalam merespon kebutuhan konsumen di bidang jasa.

Pemimpin visioner melihat kecepatan sebagai sebuah kemampuan yang harus dikuasai, guna memuaskan konsumen yang menginginkan pelayanan pemenuhan kebutuhannya. Pelayanan cepat, bersahabat dan efisien merupakan contoh dari apa yang diinginkan oleh pelanggan terhadap pelayanan pemerintah. Teknologi informasi, pelayanan *on-line* melalui internet merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam membentuk *highest quality service*. Hal ini menandakan, kecepatan pelayanan membantu pemerintah dalam meraih simpati dan kerja sama warga.

Kecerdikan (*agility*) merupakan istilah lain yang secara perlahan berhubungan dengan kepemimpinan visioner. The National Baldrige Program mendefinisikan hal kecerdikan "*a capacity for rapid change and flexibility*". Harper (2001) mengatakan bahwa "*agility is the ability to turn on a dime*". Kecerdikan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk melihat ke depan dalam kaitan dengan faktor apa yang terletak di depan bagi sebuah organisasi (*perceptiveness*). Hal ini juga termasuk kapasitas untuk mempersiapkan dan juga menjadi fleksibel, guna membuat perubahan atau penyesuaian untuk menghilangkan ancaman dan mengambil keuntungan dari oportunitas.

Perceptiveness merupakan kapasitas penting lain dari kepemimpinan visioner. Pemimpin harus waspada terhadap segala bentuk intrik dan perubahan di lingkungan eksternal. Kewaspadaan ini harus segera ditindaklanjuti guna merespon secara cepat dan tepat, dan mengambil langkah-langkah yang tepat. Pada kasus dimana peluang dirasa ada, pemimpin harus segera bertindak. *Lead-time* juga penting bagi kesuksesan organisasi; karenanya, pemimpin visioner harus memiliki "*radar screens*" yang selalu menyala setiap

saat. Pemimpin harus mengidentifikasi peluang yang muncul dan potensial, mempersiapkan serangkaian strategi dan memadukan seluruh sumber daya yang dibutuhkan, dan melayani serta memproduksi "*at opportune times*" guna memaksimalkan kesuksesan atau prestasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan visioner ketua program studi dalam penelitian ini, adalah kepemimpinan ketua program studi dalam mengarahkan dosen dan karyawan untuk memberi arti pada kinerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh warga program studi dengan cara memberi arahan, makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi program studi.

Indikator yang menjadi parameter dalam penelitian kepemimpinan visioner, antara lain: (1) visi jelas, (2) misi untuk mencapai visi, (3) tujuan jelas, (4) strategi jelas, (5) kerja sama dengan dan antara dosen, (6) kerja sama dengan tata usaha, (7) keteladanan, (8) arahan yang jelas, (9) waspada pada intrik dari luar, (10) Kecerdikan melihat ke depan, (11) kecepatan layanan, (12) tanggap terhadap perubahan, (13) kompetitif, (14) memiliki analisis yang tajam, (15) penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran (16) imajinatif.

C. Komitmen Dosen

Ada dua pendekatan perumusan definisi komitmen dalam berorganisasi. *Pertama*, melibatkan usaha mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya komitmen dapat menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). *Kedua*, melibatkan usaha memisahkan diantara berbagai entitas individu berkembang menjadi memiliki komitmen.

Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Sebelum munculnya kedua pendekatan itu, ada suatu pendekatan lain yang lebih dahulu ada dan lebih lama digunakan, yaitu pembedaan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Pembedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Mowday et al. (Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut.

- a. *Attitudinal commitment* terfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungan dan menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada.
- b. *Behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi (dalam Karina [http:// rumahbelajarpsikologi.com/index.php/komitmen-organisasi.html](http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/komitmen-organisasi.html)).

Menurut Jenny Jusuf (2007) Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang memikul resiko dan konsekuensi dari keputusannya tanpa mengeluh, dan menjalaninya dengan penuh rasa syukur sebagai bagian dari kehidupan yang terus berproses (http://www.andriewongso.com/awartikel-811-Artikel_Anda-Tentang_Komitmen).

Porter, Mowday, dkk, (1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi suatu kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : (1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. (2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. (3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan atau menjadi bagian dari organisasi (Zainuddin Sri Kuntjoro, <http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm>).

Sedangkan Richard M. Steers (1985: 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Zainuddin Sri Kuntjoro, <http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm>)

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, dimana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat tetap bertahan

di perusahaan tersebut (<http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/komitmen-organisasi.html>).

McDonals dan Makin (1999: 84) menguraikan bahwa studi tentang hubungan yang tidak terlalu formal ini pernah dilakukan oleh Argysid (1960) dan Shein (1980) dan seperti yang diuraikan oleh Wood (1998: 54), hubungan yang dimaksud adalah kontrak (hubungan) psikologis, yaitu sekumpulan harapan-harapan yang dimiliki oleh individu dan organisasi untuk saling memberi dan menerima. Menurutnya, kontrak atau hubungan tersebut menggambarkan suatu pertukaran dari nilai-nilai yang diharapkan mendorong individu untuk bekerja bagi organisasi, dan mendorong organisasi untuk mempekerjakan seseorang.

Dalam konteks hubungan tersebut tugas seorang manajer adalah menjamin, baik individu maupun organisasi secara berkelanjutan menerima pertukaran nilai-nilai yang adil (*fair*). Uraian tentang kontak psikologis dari Schein yaitu sebagai sejumlah ekspektasi (*expectations*) tidak tertulis yang eksis sepanjang waktu diantara anggota organisasi. Sementara Rousseau berpendapat bahwa lebih dari sekedar sebuah ekspektasi, kontrak psikologis merupakan janji (*promissory*) dan kewajiban-kewajiban (*obligations*) yang tidak tercakup dalam kontrak pekerjaan formal (Robinson and Rousseau;1994).

Menurut Rousseau (1990) dalam Dwi Suryanto (2004), ditemukan dua perbedaan dari kewajiban dalam kontrak psikologis yang dimaksud, yaitu kontrak psikologis relasional (*a relational contract*) dan transaksional (*a ttransactional contract*). Esensi kontrak relasional merupakan gambaran dari harapan untuk membangun hubungan jangka panjang dari karyawan terhadap organisasi atau sebaliknya.

Oleh karena itu dari perspektif ini hubungan dibangun dalam bentuk loyalitas. Sedangkan esensi kontrak transaksional adalah harapan untuk membangun hubungan dalam kerangka pertukaran ekonomi dan oleh karena itu hubungan tersebut dibangun tidak dalam bentuk loyalitas dan dalam jangka waktu panjang. Terlepas apakah kontrak relasional atau transaksional, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis memiliki implikasi penting pada sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut.

Menurut Armstrong (1999: 98-100), ada dua aliran pemikiran tentang komitmen. Aliran pertama adalah aliran yang mengedepankan dari kontrol menuju komitmen (*from control to commitment*) yang dipelopori oleh Walton. Menurutnya, kinerja akan meningkat jika organisasi berpindah dari pendekatan tradisional yang menekankan kontrol ke pendekatan yang lebih menitikberatkan pada manajemen pendorong kerja (*workforce management*). Hal ini dicapai dengan cara memantapkan perintah, mengolah kontrol dan mencapai efisiensi dalam dorongan kerja.

Menurut Walton, dalam Armstrong, (1999: 99).pendekatan ini sebaiknya diganti dengan strategi komitmen. Pekerja akan menampilkan respon terbaik dan terkreatif mereka tidak pada saat mereka dikontrol secara ketat oleh manajemen, diletakkan pada pekerjaan yang telah ditentukan secara ketat dan diperlakukan secara kaku, namun kondisi ini akan dijumpai pada saat mereka diberi tanggung jawab yang lebih luas, ditantang untuk memberi kontribusi dan dibantu untuk mencapai kepuasan di tempat kerja

Menurut Walton, *new commitment based approach* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan didesain lebih luas dari sebelumnya (dikombinasikan) dengan perencanaan dan implementasi serta mencakup pula usaha-usaha untuk meningkatkan tindakan-tindakan, tidak hanya sekedar mempertahankan (*maintain*) semata.
- 2) Tanggung jawab individu diharapkan berubah seiring dengan perubahan kondisi-kondisi dan team, tidak hanya individu-individu semata.

Aliran kedua adalah aliran *Japannese/excellence* yang ditampilkan oleh Pascale dan Athos (1981) serta Peters dan Waterman (1982) yang melihat komitmen yang menghubungkan pencapaian prestasi terbaik (*excellence*) untuk mendapatkan komitmen utuh sebagai pendorong kerja pada suatu organisasi sebagaimana yang banyak dijumpai di negara Jepang (dalam Armstrong, 1999: 181-185).

Usaha menjelaskan rahasia kesuksesan bisnis bangsa Jepang oleh penulis Ouchi, Pascale dan Athos (1981), sampai pada terbentuknya teori yang menyatakan bahwa cara terbaik memotivasi orang-orang untuk mencapai komitmen penuh pada nilai-nilai organisasi adalah melalui kepemimpinan (*leadership*) dan keterlibatan. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan Heart and Minds (dalam Armstrong, 1999: 181-185).

Pendekatan Heart and Minds ini menurut Peters dan Austin (1985) menggunakan cara memperlakukan orang seperti orang dewasa, mengeluarkan antusiasme mereka dengan kepemimpinan yang hidup/ membangkitkan semangat serta imajinatif. Selain itu, mengembangkan dan mendemonstrasikan obsesi pada kualitas, membuat mereka merasa memiliki bisnis sendiri. Dorongan semacam ini akan mengeluarkan respon berupa komitmen total (dalam Armstrong, 1999: 181-185).

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen

berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi, yang memiliki dua komponen sikap dan kehendak untuk bertindak laku, mencakup:

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi itu. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.

- 3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

- 1) Kesiediaan menampilkan usaha yang tercermin selalu siap bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- 2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaiannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Zainuddin Kuntjoro, <http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm>).

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi (Allen & Meyer, 1997). Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi.

Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan antara variabel demografis tersebut dan komitmen berorganisasi, namun ada pula beberapa penelitian yang menyatakan bahwa hubungan tersebut tidak terlalu kuat (Aven Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997).

Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Allen & Meyer, 1997). Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel ini. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya (Allen & Meyer, 1997).

Indikator *Affective commitment*. Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah.

Berdasarkan beberapa penelitian *affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Demikian pula hasil penelitian dalam hal *role-job performance*, atau hasil pekerjaan yang dilakukan, individu dengan *affective commitment* akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Kim dan Mauborgne (Allen & Meyer, 1997) menyatakan individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah. *Affective commitment* memiliki hubungan yang erat dengan pengukuran *self-reported* dari keseluruhan hasil pekerjaan individu (Allen & Meyer, 1997).

Berdasarkan penelitian Ghirschman (1970) dan Farrell (1983), Meyer et al. (1993) meneliti tiga respon ketidakpuasan, yaitu *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Dalam penelitian yang diadakan pada perawat, *affective commitment* ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan keinginan untuk menyarankan suatu hal demi kemajuan (*voice*) dan menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka (*loyalty*) dan berhubungan negatif dengan tendency untuk bertingkah laku pasif ataupun mengabaikan situasi yang tidak memuaskan (*neglect*).

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi cenderung untuk melakukan internal whistle-blowing (yaitu melaporkan kecurangan kepada bagian yang berwenang dalam perusahaan) dibandingkan external *whistle-blowing* (yaitu melaporkan kecurangan atau kesalahan perusahaan pada pihak yang berwenang).

Berdasarkan beberapa penelitian *affective commitment* yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stress yang dialami anggota organisasi (Begley & Czajka; Jamal; Ostroff & Kozlowski; Reilly & Orsak dalam Allen & Meyer, 1997).

Indikator *Continuance commitment*. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika

meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali dalam kasus-kasus di mana *job retention* jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan.

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (Allen & Meyer, 1997). *Continuance commitment* tidak mempengaruhi beberapa hasil pengukuran kerja (Angle & Lawson; Bycio et al.; Morrmann et al. dalam Allen & Meyer, 1997). Berdasarkan beberapa penelitian *continuance commitment* tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Continuance commitment tidak berhubungan dengan tingkah laku *organizational citizenship* (Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997), sedangkan dalam penelitian lain, kedua hal ini memiliki hubungan yang negatif. *Continuance commitment* juga dianggap tidak berhubungan dengan tingkah laku *altruism* ataupun *compliance*, di mana kedua tingkah laku tersebut termasuk ke dalam *organizational citizenship* atau *extra-role*.

Komitmen juga berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi merespon ketidakpuasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan (Allen & Meyer, 1997). *Continuance commitment* tidak berhubungan dengan kecenderungan seorang anggota organisasi untuk mengembangkan suatu situasi yang tidak berhasil ataupun menerima

suatu situasi apa adanya (Allen & Meyer, 1997). Hal menarik lainnya, semakin besar *continuance commitment* seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

Indikator *Normative commitment*. Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkahtlaku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1997).

Hubungan antara *normative commitment* dengan ketidakhadiran seseorang jarang sekali mendapat perhatian. *Normative commitment* dianggap memiliki hubungan dengan tingkat ketidakhadiran dalam suatu penelitian (Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997). Namun suatu penelitian lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variable tersebut (Hackett et al.; Somers dalam Allen & Meyer, 1997).

Sedikit sekali penelitian yang mengukur *normative commitment* dan *role-job performance*. Berdasarkan hasil penelitian *normative commitment* berhubungan positif dengan pengukuran hasil kerja (Randall et al., dalam Allen & Meyer, 1997) dan pengukuran laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Ashfort & Saks dalam Allen & Meyer, 1997).

Normative commitment memiliki hubungan dengan tingkah laku *organizational citizenship* (Allen & Meyer, 1997). Walaupun demikian hubungan antara *normative*

commitment dengan tingkah laku *extra-role* lebih lemah jika dibandingkan *affective commitment*.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan komitmen dosen adalah pemahaman yang kuat dari seorang dosen terhadap suatu kualitas hubungan antar warga program studi yang menentukan langkah untuk membangun kepercayaan di dalam hubungan tersebut. Indikatornya adalah: (1) Perasaan menjadi bagian dari program studi, (2) Ketaatan terhadap kebijakan program studi, (3) tertarik pada pekerjaannya, (4) semangat dalam melaksanakan pekerjaan, (5) Kebanggaan terhadap profesi dosen, (6) Totalitas terhadap pekerjaan, (7) penghargaan bagi yang berprestasi, (8) Keinginan untuk mutasi, (9) Keputusan yang tepat tentang pekerjaannya, (10) Kesamaan nilai pribadi dan organisasi, (11) Peluang pekerjaan, (12) Hubungan baik dengan atasan, (13) Keterlibatan dalam sistem kerja, (14) keterlibatan suasana kerja kondusif (15) hubungan baik dengan sesama dosen, (16) perhatian dari pimpinan maupun rekan kerja

D. Sikap pada Jabatan Dosen

Dosen adalah tenaga fungsional akademik yang diberi tugas melaksanakan tri dharma perguruan tinggi meliputi, pendidikan dan pengajaran; penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut pendapat tersebut dosen adalah seorang pendidik. Dosen merupakan jabatan fungsional bukan struktural, sehingga tugas itu akan melekat pada wewenang dan tanggung jawabnya sampai dengan seorang dosen pensiun.

Dalam acuan penilaian kinerja dosen disebutkan tujuh fungsi dosen, yaitu: (1) dosen sebagai *educator* (pendidik), (2) dosen sebagai peneliti, (3) Dosen sebagai pengabdian kepada masyarakat, (4) dosen sebagai administrator, (5) dosen sebagai pemimpin (*leader*), (6) dosen sebagai inovator dan (7) dosen sebagai motivator.

Sebagai pendidik seorang dosen berkewajiban mengajar/ membimbing mahasiswa minimal 12 sks persemester atau membimbing mahasiswa sebanyak setara 2 sks setiap minggunya. Sebagai peneliti dosen bertugas memanajementi penelitian, meliputi: perencanaan, pelaksanaan, pelaporan hasil penelitian. Hasil penelitian akan menambah ilmu pengetahuan, juga dapat diabdikan untuk kemaslahatan masyarakat. Maka lengkaplah tugas tridarma perguruan tinggi seorang dosen

Yoder dalam Mukijat (1992: 16) mengatakan bahwa jabatan adalah sekelompok tugas, kewajiban, dan tanggung jawab secara keseluruhan dapat dipandang sebagai suatu pekerjaan yang sudah biasa dilakukan pegawai. Jabatan juga dapat dikatakan suatu posisi yang mencakup serangkaian tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai. Penulis lain, yaitu Stone yang dikutip oleh Moekijat, menyebutkan bahwa suatu jabatan dirumuskan sebagai sekumpulan kewajiban atau tanggung jawab yang penyelesaiannya digunakan untuk tujuan organisasi lebih lanjut.

Suprihanto (1996: 17). Mengatakan, jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hak seorang karyawan dalam suatu susunan organisasi. Ada jabatan structural dan ada jabatan fungsional. Jabatan structural adalah jabatan yang bersifat manajerial yang secara jelas ada dalam struktur organisasi dan berkaitan dengan pelaksanaan tugas utama dalam kegiatan tersebut, misalnya direktur. Jabatan fungsional adalah jabatan yang bersifat teknis dan dalam struktur organisasi tidak tampak dan berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang lebih bersifat penunjang tugas utama organisasi, misalnya staf ahli.

Gunawan (1996: 26) mendefinisikan jabatan adalah kedudukan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang disertai tugas atau kewajiban, tanggung jawab, wewenang, dan hak

seorang PNS. Juga dapat dikatakan bahwa ada dua macam jabatan, yaitu jabatan structural dan jabatan fungsional. Dosen merupakan jabatan yang bersifat fungsional.

Dari definisi-definisi tentang jabatan itu dapat dinyatakan, jabatan adalah sekumpulan tugas dan sekaligus kewajiban, wewenang, tanggung jawab, dan hak seorang dalam suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan. Dosen baik negeri maupun swasta merupakan salah satu wujud jabatan fungsional. Oleh karena itu, selain dia harus melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab juga harus menerima haknya.

Jabatan sebagai suatu pekerjaan atau tugas dan kewajiban harus diemban dan dilaksanakan sebaik mungkin oleh seseorang dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Adapun yang dimaksud jabatan dosen di atas adalah seluruh tugas yang disertai kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawab dosen yang harus dilaksanakan serta penerimaan haknya.

Menurut Robbins (2007: 93) sikap adalah pernyataan-pernyataan atau penilaian-penilaian evaluatif berkaitan dengan orang, obyek atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, namun keduanya saling berhubungan.

Natapriatna (2001: 48), merumuskan sikap sebagai disposisi atau predisposisi untuk bereaksi. Briefly dalam Noeng Muhajir (1992: 77) mengatakan sikap adalah predisposisi untuk merespon dengan cara yang disukai atau tidak disukai terhadap orang atau objek dalam lingkungannya.

Beberapa pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa sikap merupakan suatu kecenderungan untuk menanggapi atau merespon sesuatu atau seseorang secara konsisten dalam bentuk suka atau tidak suka terhadap objek tertentu.

Allport dalam Sears dkk (1994: 137), mengemukakan bahwa sikap adalah keadaan mental dan sarat dari kesiapan yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respons individu pada semua objek dan situasi yang berkaitan dengannya.

Vaughan dan Hogg (1995: 72) mengatakan bahwa: *"attitude is relatively enduring organization of beliefs, feelings, and behavioral tendencies toward socially significant objects, groups, events or symbol. Or attitude is a general feeling or evaluation, positive or negative, about some person, object or issue.* Sikap adalah sebuah organisasi yang relatif tahan lama dari kepercayaan, perasaan, dan tendensi perilaku terhadap objek-objek, kelompok-kelompok, kejadian-kejadian atau symbol-simbol yang istimewa. Atau sikap adalah sebuah perasaan atau penilaian umum, positif atau negatif, tentang beberapa orang, objek, dan isu-isu.

Suit dan Almasdi (1996: 19) mengatakan bahwa sikap adalah gambaran kepribadian seseorang yang terlahir melalui gerakan fisik dan tanggapan pikiran terhadap suatu keadaan dan suatu objek. Mereka, dalam membaca sikap sangat berhati-hati, karena sikap dapat direayasa oleh yang bersangkutan, sehingga tidak menggambarkan hal yang sesungguhnya. Artinya, gerakan fisik atau tanggapan seseorang terhadap suatu objek yang ditampilkan itu tidak sesuai dengan apa yang tergantung dalam pikirannya atau nuraninya. Keadaan seperti ini mengakibatkan terjadinya penafsiran yang dilakukan oleh orang lain.

Steer dkk (1996: 383-384) Ada tiga hal penting yang mendasari konsep sikap. *Pertama*, adalah sebuah konstruk hipotetikal yang sementara dan tidak dapat dilihat secara nyata, melainkan harus menyimpulkan keberadaan sikap melalui pernyataan dan tindakan orang. *Kedua*, adalah sebuah konstruk yang berdimensi tunggal, ia selalu bergerak dari

sangat positif hingga sangat negatif. Sikap dapat diukur dengan menggunakan data kontinum. *Ketiga*, dipercaya sebagai hal yang berkaitan dengan perilaku walaupun hubungan ini tidak jelas seperti yang kita amati.

Berbagai definisi tersebut di atas tampak ada perbedaan pandangan, tetapi tidak ada beda prinsip. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sikap adalah tanggapan dan atau penilaian seseorang terhadap objek. Tanggapan atau penilaian ini dapat bersifat suka atau tidak suka, menerima atau menolak, dan positif atau negatif.

Sikap meliputi beberapa komponen yang pembentukan model bangunan (*construct*) komponen sikap ini telah lama menjadi suatu hal yang sangat menarik bagi seorang psikologi sosial. Bertahun-tahun usaha ini telah mengakibatkan timbulnya perbedaan-perbedaan besar bagi ahli teori di bidang psikologi, bahkan sampai pada suatu pertanyaan tentang berapa banyak komponen sikap. Di bawah ini diutarakan empat ahli yang telah mengemukakan tentang komponen-komponen sikap.

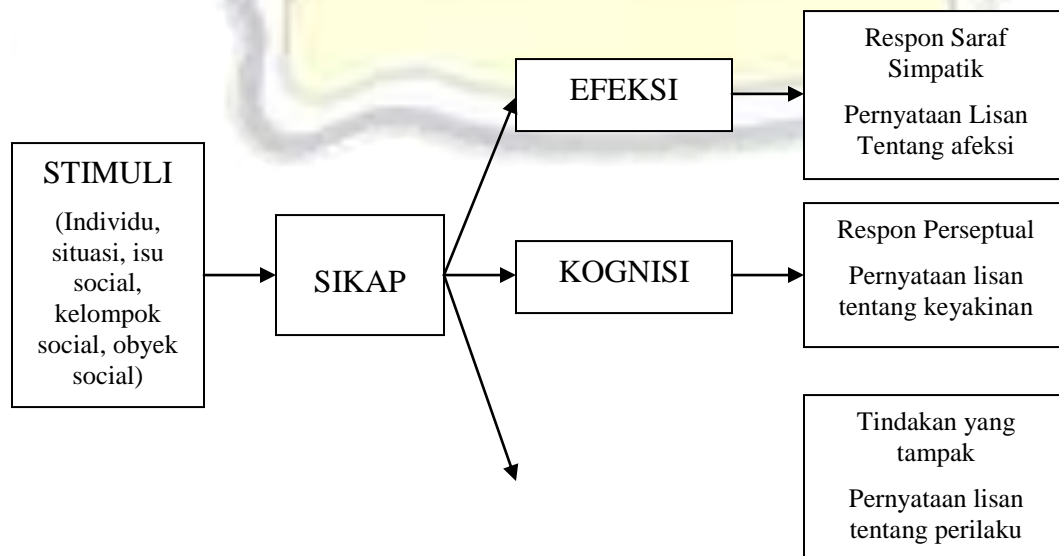
Pertama, menurut Thurstone dalam Vaughan & Hogg (1995: 72-73). Sesuai dengan definisinya, ia lebih menyukai model bahwa sikap terdiri dari satu komponen, yaitu affect (perasaan) yang menyatakan setuju atau tak setuju terhadap objek psikologis, dampak model ini terhadap penyusunan skala sikap dimana skala sikap dinyatakan dalam tingkat perasaan positif atau negatif terhadap objek-objek psikologis. Misalnya: “apakah saudara suka terhadap objek itu atau tidak?” pertanyaan ini dilandasi oleh kepercayaan Thurstone bahwa konsep sikap adalah holistic dan bahwa objek sikap memiliki banyak elemen dan atribut.

Kedua, menurut Allport dalam Vaughan & Hogg (1995: 73). sikap terdiri dari dua komponen. (1) sikap sebagai keadaan kesiapan mental, atau suatu kecenderungan

seseorang untuk berperilaku berkaitan dengan objek yang dihadapinya dan (2) bahwa sikap mempunyai pengaruh yang umum dan tetap terhadap respon evaluatif.

Ketiga, menurut Krech, Crutchfield, dan Ballachey dalam Natapriatna (2001: 53), mengatakan bahwa sikap terbentuk dari tiga komponen, yaitu kognisi, afeksi, dan konasi. Komponen kognisi terdiri dari seluruh perasaan yang menunjukkan kepada emosi terhadap suatu objek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, suka atau tidak suka. Komponen konasi merupakan kecenderungan seseorang untuk bereaksi dengan mencakup semua kesediaan tingkah laku yang berhubungan dengan *attitude* yang bersangkutan yang dapat bersikap positif atau negatif terhadap objek. Rosenberg dan Havland menempatkan ketiga komponen tersebut kedalam suatu model yang membentuk konsep sikap.

Keempat, menurut Robbins (2007: 93) sikap mencakup tiga komponen, yaitu: (1) Komponen kognisi (pengetahuan), komponen ini menentukan tahapan untuk bagian yang lebih kritis (2) Komponen afeksi (kepedulian), komponen ini merupakan bagian emosional dari sikap, dan (3) Komponen perilaku, komponen ini merupakan bagian untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Keterkaitan ketiga komponen sikap dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 2.1. Konsep Sikap Menurut Rosenberg dan Havland

Sumber: Martin Fishbein dan Icek Ajzen, *Attitud, Intention, and Behavior. An Introduction to Theory and Research* (London: Addison-Wesley Publishing Company, 1975. p. 340

Graceland (2000: 1), sikap terdiri tiga komponen, yaitu kognisi, afeksi, dan konasi, dengan karakter berikut: (1) kognisi berupa keyakinan individu tentang objek tertentu ; (2) efeksi merupakan reaksi emosional, (3) konasi merupakan kecenderungan individu untuk bereaksi sesuai dengan sikap bersangkutan. Berkaitan dengan pelaksanaan tugas, tiap individu memiliki sikap kerja tertentu. Adanya tiga sikap kerja, yaitu (1) *job satisfaction*; (2) *job invoiment*; dan (3) *organizational commitment*.

Vaughan & Hogg (1996: 73) definisi sikap meliputi tiga unsur, menekankan bahwa : (1) *attitude* secara *relative permanent*, yatu *attitude* tetap sepanjang waktu dan situasi, perasaan yang bersifat sementara bukan *attitude*; (2) *attitude* terbatas pada objek secara sosial mempunyai arti yang signifikan; (3) *attitude* bersikap umum, paling sedikit melibatkan suatu tingkatan abstraksi. Dengan demikian jelas bahwa keberadaan sikap permanent, terbatas pada objek-objek tertentu dan bersifat umum.

Dari pengertian sikap dan jabatan, dapat dinyatakan bahwa sikap adalah tanggapan atau penilaian seseorang yang dapat bersifat suka atau tidak suka, menerima atau menolak, dan positif atau negatif terhadap suatu objek. Sikap terdiri dari tiga komponen, yaiyu afektif, kognisi, dan konasi.

Sikap pada jabatan ini berpengaruh kuat dan konsisten terhadap kesuksesan tugas seperti yang ditegaskan oleh Douglas, bahwa kunci sukses adalah sikap yang tepat. Sikap menentukan kesuksesan, keinginan tugas seseorang. Buah sukses-keasikan dan

kesenangan dalam mengukir keberhasilan dan meningkatkan keinginan dan semangat berkompetensi. Sebaliknya, sesuatu tidak akan tercapai oleh seseorang bila pandangan tentang apa yang menjadi keinginannya untuk mencapai keberhasilan kurang tepat atau tidak mempunyai batasan yang tepat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat dinyatakan, sikap pada jabatan, adalah penilaian seorang dosen terhadap jabatan yang diembannya (pendidik, peneliti dan pengabdian kepada masyarakat). Ketiga komponen di dalam sikap, berarti (1) kognisi berupa pemahaman terhadap jabatan dosen, meliputi tanggung jawab, kewajiban, hak, dan wewenang; (2) afeksi berkaitan rasa kebanggaan terhadap tugas yang diemban, profesi, karier, dan status sosial-ekonomi; dan (3) konasi merupakan kecenderungan seseorang untuk berperilaku sesuai dengan tanggung jawab, kesungguhan dalam melaksanakan tugas, dan disiplin kerja. Ketiga komponen ini berada dalam satu individu yang secara bersama-sama sangat menentukan kinerja individu yang bersangkutan.

E. Penelitian Yang Terdahulu

1. Musa Djamaludin (2003), dalam disertasinya berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasiaonal, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah kabupaten Hamahera Timur,” menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kabupaten Halmahera Timur ([http://www.untag-sby.ac.id/index.php?mod=berita &id=163](http://www.untag-sby.ac.id/index.php?mod=berita&id=163))

2. Guspika dalam disertasinya (2002) berjudul “Pengaruh Personal dan Situasional terhadap Perilaku Profesional dosen”, permasalahan rendahnya produktivitas dosen bukan hanya personal, tapi juga faktor situasional, kurang dukungan kebijakan pimpinan Perguruan Tinggi, pengumpulan data dengan kuesioner 1020 dan terkumpul terisi lengkap 326 responden (32%). Hasil analisis menyimpulkan 9,57% responden berperilaku profesional engage in moral behavior, dengan ciri-ciri dosen dengan jabatan akademis lebih tinggi, tingkat pendidikan lebih tinggi, lulusan luar negeri dan masa kerja lebih lama(<http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=756>).
3. Rasdi Ekosiswoyo dalam disertasinya (2005) berjudul “ Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK eks SMEA Pembina di Jawa Tengah. Pengumpulan data dengan kuesioner. Hasil analisisnya menyimpulkan “ pemberdayaan guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($R=0,921$), variabel paling kuat berpengaruh terhadap kinerja guru adalah pemberdayaan guru ($r=0,4555$); pemberdayaan dan kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi dengan motivasi kerja guru, $r = 0,721$, dan $r = 0,659$. (<http://digilib.upi.edu/pasca/available/etd-0609105-122718/>).
4. Dalam tesis (2004) berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Magetan, pengumpulan data dengan kuesioner. Hasil analisis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif-signifikan terhadap kinerja PNS Dinas Kesehatan Kabupaten Magetan. (http://ilmiahmanajemen.blogspot.com/2008/05/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap_3...

5. Sri Dwi Hastuti (2007: 151) menyimpulkan dalam tesisnya bahwa Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja GTT SMP Negeri di Kabupaten Banjarnegara.
6. Jika (2007:93) menyimpulkan bahwa Terdapat hubungan yang signifikan antara sikap terhadap jabatan Kepala SMP dengan kepuasan kerja Kepala SMP Negeri di Kabupaten Banjarnegara.
7. Imam Hadi Santoso (2008) dalam tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Bawang Kabupaten Banjarnegara”, menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu baik disertasi maupun tesis, masing-masing tema penelitian mempunyai fokus berbeda, tapi variabel eksogen komitmen, dan sikap (di dalamnya terdapat sub variabel perilaku), dan gaya kepemimpinan, dapat mempengaruhi variabel endogen kinerja pegawai (guru), dan yang mempunyai pengaruh sangat kuat adalah variabel pemberdayaan pegawai (guru) sebesar $r = 0,4555$. Hal yang searah, tapi beda dengan penelitian terdahulu adalah, penulis mencoba mensinergikan pengaruh variabel eksogen 1 dan 2 (Komitmen dosen dan Sikap dosen) terhadap variabel endogen 2 (Kinerja dosen) melalui variabel moderating atau endogen1 (Kepemimpinan Visioner ketua program studi)

F. Kerangka Fikir

- 1. Pengaruh komitmen terhadap kinerja Dosen melalui kepemimpinan visioner.**

Komitmen dosen merupakan suatu kondisi dalam diri dosen mengikat dirinya dengan program studi dimana ia bertugas. Ikatan itu berupa kepercayaan dan penerimaan yang teguh terhadap visi, misi dan tujuan serta nilai-nilai yang dikembangkan di program studi. Dosen yang memiliki komitmen terhadap jabatannya sebagai tenaga profesional (fungsional), ia melaksanakan tugas dengan baik. Komitmen sebagai seorang pendidik menjadikan dosen bekerja keras supaya bisa diterima dengan baik di kampus. Semangat dan kegigihan dosen dalam berusaha melaksanakan tugas dan fungsinya menjadi pemicu dosen untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Salah satu bentuk komitmen dosen akan terlihat dari visi dan misinya dalam bertugas di kampus. Dosen yang memiliki komitmen tinggi terhadap program studi, akan mengiur dalam penyusunan sebuah visi yang jelas dan terarah demi kemajuan program studi dimana ia bertugas. Visi dan misi program studi sangat menentukan nasib kelangsungan hidup program studi dimasa yang akan datang. Visi dan misi yang baik, dosen akan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk meraih visi dan misi tersebut.

Untuk dapat mencapai visi dan misinya tersebut, diperlukan strategi kepemimpinan yang visioner. Dengan kepemimpinan visioner ketua program sytudi akan memberdayakan seluruh potensi program studi untuk mencapai visi dan misi tersebut. Sehingga akan tercipta suasana kerja yang dinamis dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di kampus.

Pengembangan program studi ke tingkat yang lebih tinggi, menjadi salah satu instrumen visi ketua program studi dalam bekerja. Seluruh kinerja dosen terarah pada upaya mencapai visi, misi dan tujuan yang ditetapkan.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa, diduga terdapat pengaruh yang signifikan komitmen dosen terhadap kinerja dosen melalui kepemimpinan visioner ketua

program studi. Semakin tinggi komitmen dosen, maka semakin baik kepemimpinan visionernya. Semakin baik kepemimpinan ketua program studi, maka akan semakin baik pula kinerja dosen.

2. Pengaruh sikap pada jabatan terhadap kinerja dosen melalui kepemimpinan visioner.

Sikap positif dosen pada jabatan sebagai tenaga fungsional akademik, akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga mendorong dosen mencurahkan segala pikiran dan kemampuannya guna meningkatkan kinerjanya. Sikap dosen terhadap kewajiban atas jabatan yang dipikunya, mendorong dosen melaksanakan tugas dan kewajibannya secara maksimal. Pelaksanaan tugas yang maksimal ini akan terwujud apabila ada dorongan kepemimpinan visioner ketua program studi. Kepemimpinan visioner ketua program studi akan mampu meraih visi dan misi program studi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan visioner ketua program studi mampu memberdayakan seluruh potensi kampus mencapai tujuan program studi, sehingga kinerja dosen secara otomatis meningkat.

Pemahaman dosen terhadap hak dan wewenang atas jabatan yang dipikunya dapat menimbulkan kreativitas dosen dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi. Kreativitas yang tinggi seorang dosen dalam pelaksanaan tugas tridarma perguruan tinggi akan menimbulkan peningkatan kinerja dosen. Dengan kinerja yang tinggi tersebut akan menimbulkan kepuasan dosen atas kinerja yang dilakukannya tersebut.

Kebanggaan dosen pada tugas yang diemban, mendorong mereka beserta profesinya, ketua program studi meningkatkan profesionalismenya dalam kinerja. Kinerja yang

profesional akan meningkatkan kinerja dosen melalui kepemimpinan yang diterapkannya, sehingga kepuasan kerja dirasakan semua dosen atas apa yang telah diperolehnya.

Sikap dosen terhadap keberhasilan dalam karier, dan status sosial-ekonomi atas jabatannya, mendorong mereka untuk mempertahankan bahkan meningkatkan apa yang telah dicapainya. Sehingga dosen akan secara maksimal dalam mengemban tugas dan kewajibannya sebagai pengemban fungsional akademik. Kepuasan kerja benar-benar dirasakan oleh mereka, karena kinerjanya yang membawa hasil tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara sikap pada jabatan dengan kinerja dosen, melalui kepemimpinan visioner ketua program studi. Semakin tinggi sikap pada jabatan fungsional, akan semakin tinggi pula kepemimpinan visioner ketua program studi. Semakin tinggi kepemimpinan visioner ketua program studi, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan dosen.

3. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja dosen

Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau tidak memberikan respon, maka kemungkinan akan membawa organisasinya dalam situasi *stagnasi* dan akhirnya mengalami keruntuhan. Agar organisasi tetap *survival* maka dibutuhkan sosok *strong leader* yang memiliki kepemimpinan integratif, yang komunikatif, akomodatif dan aspiratif serta yang kapabel, kredibel, arif dan bijaksana, namun tetap konsisten, tegas dan pantas disuritaładani

Kepemimpinan yang tepat adalah pemimpin yang visioner, yakni mempraktikkan perilaku yang selalu disesuaikan dengan perubahan yang terjadi, berpijak pada asumsi dan prediksi masa depan. Pemimpin visioner selalu menyusun visi masa depan dengan fokus

strategik dan motivasional. Visi dan misi organisasi menjadi sumber inspirasi, menggugah, dan menggairahkan bagi pelaku maupun semua elemen organisasi untuk mewujudkan arah yang dituju. Pelaku organisasi maupun *stakeholders* turut tergugah bersemangat melaksanakan visi dan misi yang dituju.

Kemampuan ketua program studi dalam pembagian tugas dan penyelesaiannya sesuai jadwal, didukung keteladanan yang baik akan menimbulkan rasa hormat dosen pada ketua program studi. Sehingga mendorong dosen untuk peningkatan kinerja sebagaimana dicontohkan ketua program studi. Kinerja dosen akan makin lebih baik dan berkualitas.

Penciptaan hubungan baik di lingkungan kerja, didukung dengan penegakan disiplin yang baik, akan menimbulkan suasana kerja dan lingkungan kerja yang kondusif. Sehingga akan tercipta peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Dengan demikian dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan visioner ketua program studi terhadap kinerja dosen. Semakin tinggi kepemimpinan visioner ketua program studi, maka akan semakin tinggi pula kinerja dosen.

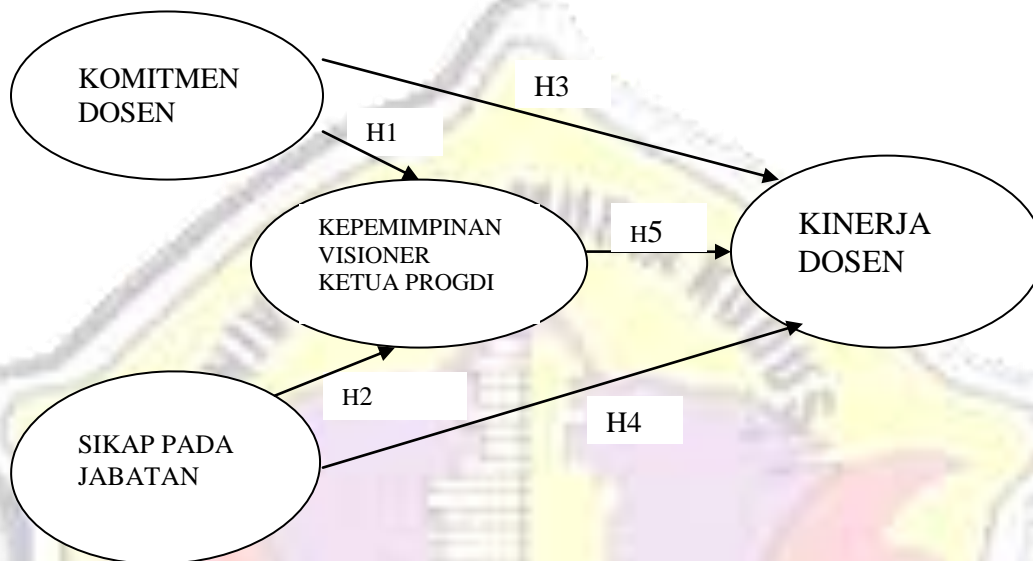
4. Pengaruh komitmen dan sikap pada jabatan secara bersama-sama terhadap kinerja dosen melalui kepemimpinan visioner.

Berdasarkan penjelasan kerangka pikir di atas, maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif komitmen dan sikap pada jabatan secara bersama-sama terhadap kinerja dosen melalui kepemimpinan visioner. Makin tinggi komitmen dan sikap pada jabatan secara bersama-sama, maka akan makin tinggi kepemimpinan visioner ketua program studi. Makin tinggi kepemimpinan visioner ketua program studi, maka akan makin tinggi pula kinerja

dosen. Berdasarkan kajian pustaka sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik sebuah kerangka berfikir sebagai berikut,

Gambar 2.2. Kerangka Fikir

Kerangka fikir Gambar 2.2. dapat dijelaskan sebagai berikut:



Keterangan:

→ = Pengaruh Variabel eksogen 1 dan 2 (Komitmen Dosen dan Sikap pada Jabatan) terhadap Variabel endogen 1 dan 2 (Kepemimpinan Visioner Ketua Progdi dan Kinerja Dosen)

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kerangka pemikiran, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen dosen terhadap kepemimpinan visioner Ketua program studi di Universitas Kudus.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan sikap pada jabatan dosen terhadap kepemimpinan visioner Ketua program studi di Universitas Muria Kudus.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja dosen di Universitas Muria Kudus.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan sikap pada jabatan terhadap kinerja dosen di Universitas Muria Kudus.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan visioner ketua Program studi terhadap kinerja dosen di Universitas Muria Kudus.

